

UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES

MARÍLIA NUNES TAVARES

**O PAPEL DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: Uma breve análise.**

Brasília (DF), Julho, 2014

MARÍLIA NUNES TAVARES

**O PAPEL DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO:
Uma breve análise.**

Trabalho de Monografia apresentado como requisito necessário à conclusão do Curso em Pós-Graduação *Lato Sensu* para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Maria Neuza da Silva Oliveira

Brasília (DF), Julho de 2014

MARÍLIA NUNES TAVARES

**O PAPEL DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: Uma breve análise.**

Este trabalho de Monografia, requisito para obtenção do título de Especialista pela Universidade Candido Mendes/ATAME/IGEPP, área de Gestão e Política Pública Foi apreciado por uma Banca Avaliadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Maria Neuza da Silva Oliveira
Universidade Candido Mendes/ATAME/IGEPP
Orientador

Profa. Profa. Dra. Valéria Gentil Almeida
Universidade Candido Mendes/ATAME/IGEPP
Membro da Banca

Brasília (DF), Julho, 2014

Dedico este trabalho a Deus que me deu forças e sabedoria para chegar ao final.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo tecer uma breve análise sobre o Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça e se o mesmo contribui no Planejamento Estratégico do Poder Judiciário. Foram abordados conceitos importantes como: o Poder Judiciário Brasileiro, de que forma esse poder se organiza, qual seu papel na sociedade e quais são suas principais características; uma abordagem sobre o conceito de Planejamento Estratégico e de que forma ele se aplica nas organizações públicas, em especial no poder judiciário; o papel do Conselho Nacional de Justiça no poder judiciário e quais seus feitos para melhorar a imagem da justiça brasileira. Houve uma análise das metas de nivelamento propostas pelo Conselho Nacional de Justiça através da Resolução n. 70 de 2009. Para uma análise sucinta e objetiva do tema, o estudo também traz uma breve descrição sobre o Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça, caracterizando-o, mostrando sua estrutura, seus objetivos, seus indicadores, metas e resultados alcançados. E a partir dessa análise chegou-se à conclusão sobre a importância do Planejamento Estratégico e suas reais implicações dentro do sistema judiciário brasileiro para o atendimento eficiente da crescente demanda neste setor.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Judiciário, Superior Tribunal de Justiça, Conselho Nacional de Justiça.

Lista de Quadros

Quadro 1: Metas Nacionais de Nivelamento	27
Quadro 2: Temas, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas do Plano Estratégico STJ 2010-2014.....	35

Lista de Figuras

Figura 1: Resultados Meta 2 - de 2009 a 2013 – STJ	388
Figura 2: Situação Geral do Plano Estratégico STJ 2010-2014 em dezembro de 2013	399

Lista de Tabelas

Tabela 1: Principais Metas e Resultados dos Tribunais Superiores333

SUMÁRIO

1. Introdução.....	9
1.1. Justificativa.....	10
1.2. Pergunta de Pesquisa	11
1.3. Hipóteses	11
1.3.1. Primeira Hipótese	11
1.3.2. Segunda Hipótese	12
2. Objetivos.....	12
2.1. Objetivo Geral	12
2.2. Objetivos Específicos	12
3. Referencial Teórico	13
3.1. O Poder Judiciário Brasileiro.....	13
3.2. O Planejamento Estratégico no Poder Judiciário	19
3.3. As metas propostas pelo Conselho Nacional de Justiça no Planejamento Estratégico do Judiciário	23
3.4. As metas propostas pelo Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça	34
4. Metodologia	41
5. Resultados e Discussão	42
6. Considerações Finais	47
Referências Bibliográficas	49

1. INTRODUÇÃO

Este estudo analisa o Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça - STJ, como instrumento de contribuição para o alcance das metas do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário Brasileiro, contidas na Resolução n. 70, de 18 de março de 2009, do Conselho Nacional de Justiça.

Para isso foi necessário caracterizar o Poder Judiciário brasileiro, entender seu planejamento estratégico e como este se aplica nos órgãos públicos, quais são essas metas de melhoramento do judiciário, bem como identificar as metas do Superior Tribunal de Justiça e ao final chegar a uma conclusão quanto à contribuição ou não do Superior Tribunal de Justiça no aperfeiçoamento do judiciário.

O Planejamento Estratégico passou a ser implementado no poder judiciário brasileiro com as reformas introduzidas pela Emenda Constitucional n. 45, de 08 de dezembro de 2004, que trouxe um novo modelo de gestão para o poder com a criação do Conselho Nacional de Justiça – CNJ.

A partir da criação do Conselho Nacional de Justiça o planejamento estratégico do judiciário se encontra em pleno desenvolvimento e constantes mudanças. Todos os órgãos que compõem o judiciário foram incentivados e cobrados quanto à criação do seu próprio plano estratégico e que estes estejam em perfeita coordenação com o planejamento estratégico do judiciário como um todo. Ao Conselho cabe o controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais e a atribuição de coordenar o planejamento e a gestão estratégica do judiciário. Para isso publicou a Resolução n. 70. Esta Resolução prevê:

Art. 2º O Conselho Nacional de Justiça e os tribunais indicados nos incisos II a VII do Art. 92 da Constituição Federal elaborarão os seus respectivos planejamentos estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de 5 (cinco) anos, bem como a aprovação nos seus órgãos plenários ou especiais até 31 de dezembro de 2009 (BRASIL, 2009, p. 3).

Visando cumprir sua missão institucional e garantir uma justiça mais eficiente e acessível à população, o Superior Tribunal de Justiça – STJ incorporou a sua gestão as metas e ordenações dessa citada Resolução. Possuindo assim um papel importante rumo ao alcance dos objetivos do judiciário.

Para atingir e participar ativamente do processo, o Superior Tribunal de Justiça estudou o mandamento, participou dos encontros promovidos pelo Conselho Nacional de Justiça e, com o apoio do seu corpo de ministros e servidores, elaborou o Plano Estratégico STJ 2010-2014.

Outro aspecto relevante é demonstrar se o Superior Tribunal de Justiça e seu Plano Estratégico contribuem para o alcance das metas da Resolução n. 70 de 2009 do Conselho Nacional de Justiça. O judiciário também é a administração pública e para ser cada vez mais eficiente precisa ser bem administrado. Os juízes, desembargadores e ministros, junto com seus serventuários devem atender a prestação jurisdicional e também desenvolver uma boa administração.

De acordo com publicação da revista Consultor Jurídico - Os dez mandamentos do juiz administrador:

Ao administrar, cumpra-lhe deixar a toga de lado devendo: a) obrigação à lei e não à jurisprudência; b) inteirar-se das técnicas modernas de administração pública e empresarial; c) adaptar-se aos recursos tecnológicos; d) decidir de maneira ágil e direta, sem a burocracia dos processos judiciais; e) manter o bom e corrigir o ruim; f) delegar se tiver confiança; g) atender a imprensa; h) lembrar que não existe unidade judiciária ruim, mas sim mal administrada [...], (FREITAS e FREITAS, 2006, p. 275, 276).

Portanto, é preciso que o judiciário aprenda a administrar a fim de que possa atingir as metas constantes do planejamento estratégico do poder judiciário.

1.2. JUSTIFICATIVA

Esse trabalho tem por meta analisar como estão sendo desenvolvidas, pelo Superior Tribunal de Justiça, as metas delegadas pelo Conselho Nacional de Justiça. Estas criadas com o propósito de melhorar a gestão dos meios disponíveis à resolução dos inúmeros problemas encontrados no Poder Judiciário Brasileiro. De que forma o Superior Tribunal de Justiça contribui para a melhora do cenário atual do judiciário. A sociedade está mais consciente da importância deste poder para efetivação das políticas públicas.

Observa-se hoje um judiciário ainda muito lento, onde os processos acabam ficando sem tramitação durante anos. As lides acontecem para sanar erros e injustiças cometidas por uns em detrimento dos direitos e garantias de outros. E o papel do judiciário é de forma imparcial solucionar estes conflitos e trazer o equilíbrio das relações novamente para o estado desejado.

Para melhorar e efetivar o princípio da razoável duração do processo, o Conselho Nacional de Justiça, junto com os demais órgãos do judiciário, criaram e acordaram metas de desenvolvimento da gestão estratégica. Dentre essas está à implantação do Planejamento Estratégico com vigência de cinco anos em cada órgão. Quer sejam de primeiro ou segundo grau de jurisdição ou superiores.

O Superior Tribunal de Justiça é um dos órgãos do poder judiciário que exerce um papel importantíssimo junto aos demais tribunais e juízes que compõem o judiciário. Pois é o órgão de cúpula da justiça comum infraconstitucional. Extrai-se daí a importância deste estudo, pois, procurou-se apresentar através de pesquisas bibliográficas as formas existentes para que tais melhorias sejam alcançadas de maneira econômica, rápida e eficiente.

Outro aspecto relevante é demonstrar se o Superior Tribunal de Justiça, na sua vivência atual, no uso do planejamento estratégico, está conseguindo aperfeiçoar o andamento dos serviços necessários a boa prestação do serviço jurisdicional à comunidade, coibindo a burocracia existente e utilizando para isso técnicas modernas de administração pública e empresarial, bem como recursos tecnológicos.

1.3. PERGUNTA DE PESQUISA

Como o Planejamento Estratégico do Superior Tribuna de Justiça contribui para o alcance das metas do Planejamento Estratégico do Poder Judiciário, contidas na Resolução n. 70, de 18 de março de 2009 do Conselho Nacional de Justiça?

1.4. HIPÓTESES

1.4.1. PRIMEIRA HIPÓTESE

O planejamento estratégico do Superior Tribuna de Justiça contribui para o alcance das metas do planejamento estratégico do poder judiciário, contidas na Resolução n. 70 de 2009 do Conselho Nacional de Justiça.

1.4.2. SEGUNDA HIPÓTESE

O planejamento estratégico do Superior Tribuna de Justiça não contribui para o alcance das metas do planejamento estratégico do poder judiciário, contidas na Resolução n. 70 de 2009 do Conselho Nacional de Justiça.

2. OBJETIVOS

2.2. OBJETIVO GERAL

Analisar o planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça como instrumento de contribuição para o alcance das metas do planejamento estratégico do judiciário contidas na Resolução n. 70 de 2009 do Conselho Nacional de Justiça.

2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Caracterizar o poder judiciário brasileiro;

Caracterizar o planejamento estratégico no poder judiciário;

Identificar as metas propostas pelo Conselho Nacional de Justiça no planejamento estratégico do judiciário;

Identificar as metas do planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - O PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

Se a História da Humanidade é baseada nas evoluções científicas, éticas e sociais sem as quais não teriam atingido o nível civilizatório, então compreender este processo é indispensável para que tenha um enfoque sistêmico do que é o Estado atual.

Considerando, ainda que, quando se fala de Estado, não se pode excluir a necessidade da organização política e social, do poder judiciário e suas funções ideológicas na manutenção dos povos, então é essencial conhecer as funções da Lei Magna que regulamenta as ações políticas de uma Nação.

Uma Constituição e seu papel:

Uma Constituição não serve para representar a vontade comum de um povo, mas para garantir os direitos de todos, inclusive frente à vontade popular. Sua função não é expressar a existência de um *demos*, é dizer, de uma homogeneidade cultural, identidade coletiva ou coerência social, mas ao contrário, a de garantir, através daqueles direitos, a convivência pacífica entre sujeitos e interesses diversos e virtualmente em conflito, (FERRAJOLI, 2003, p. 28).

A doutrina do direito público explica de forma simples que cada cidadão abriu mão de uma parcela do seu poder e o concedeu ao Estado para que este fosse soberano, interna e externamente, para bem administrar os bens e as relações destes cidadãos em benefício de si próprios.

A soberania de acordo com Marcelo Novelino possui dois sentidos:

A soberania externa com referência à representação dos Estados, uns para com os outros, na ordem internacional; a soberania interna relacionada à supremacia estatal perante seus cidadãos na ordem interna, (NOVELINO, 2011, 370).

E é neste sistema que nos encontramos até hoje. Assim, de forma expressa, o parágrafo único do art. 1º. da CF/88 concretiza que “todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 1988, p.02).

Outro conceito decorrente desta situação é a atuação do povo perante a administração do Estado, ou seja, a cidadania:

A cidadania, enquanto conceito decorrente do princípio do Estado Democrático de Direito, consiste na participação política do indivíduo nos negócios do Estado e até mesmo em outras áreas de interesse público, (NOVELINO, 2011, p. 371).

E para que esta administração ocorra de forma mais acertada, a República Federativa do Brasil adotou a Teoria da Separação dos Três Poderes de Montesquieu. Charles Louis de Secondat, (1689-1755) filósofo, político e escritor francês que ficou famoso com esta teoria, que é atualmente consagrada em modernas constituições.

A teoria de Montesquieu preconiza que o poder do Estado deve ser dividido entre os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário de forma independente e harmoniosa. O executivo seria o encarregado de administrar o Estado. O legislativo seria o responsável por criar os mandamentos legais que disciplinariam o Estado e os cidadãos. E por fim, o Poder Judiciário aplicaria as leis aos casos concretos.

Vale ressaltar que estas competências distribuídas entre os poderes da república não são exclusivas de cada um, mas sim precípuas, ou seja, cada atribuição é exercida de forma prioritária por determinado poder, porém não deixa de ser exercida pelos demais. Por exemplo, ao executivo cabe a função de administrar, mas esta é também exercida pelo judiciário e legislativo à medida que organizam e administram seus órgãos, serviços e agentes públicos.

Para o desenvolvimento desta pesquisa o judiciário e suas peculiaridades serão destacados:

A função típica do Poder Judiciário consiste no exercício da jurisdição (*jûris dicere*), atividade pela qual o Estado substitui as partes em conflito para dizer quem tem o direito (caráter substitutivo). Assim como os demais poderes, o Judiciário também exerce *funções atípicas* de natureza legislativa (CF, art. 96, I, a) e administrativa (CF, art. 96, I, b, c e d), (NOVELINO, 2011, p. 709).

Falando sobre a separação de competências nos ensina Silva (2005) que:

A “harmonia entre os poderes” verifica-se primeiramente pelas normas de cortesia no trato recíproco e no respeito às prerrogativas e faculdades a que mutuamente todos têm direito. De outro lado, cabe assinalar que nem a divisão de funções entre os órgãos do poder nem sua independência são absolutas. Há interferências que visam ao estabelecimento de um sistema de freios e contrapesos, à busca do equilíbrio necessário à realização do bem da coletividade e indispensável para evitar o arbítrio e o desmando de um em detrimento do outro e especialmente dos governados, (SILVA, 2005, p. 111).

De acordo com a Associação dos Magistrados Brasileiros na obra *O judiciário ao Alcance de Todos*, (AMB, 2007), o poder judiciário é a parcela de poder do Estado encarregado de guardar e zelar pelo bem comum exercendo a jurisdição. Ou seja, garantir os direitos assegurados na Constituição e impor sanções aos infratores destes direitos. Para garantir a imparcialidade do poder judiciário, característica necessária para o cumprimento da sua função constitucional, reveste-se de importância a sua independência quanto aos demais poderes e quanto ao sistema de governo.

O Poder Judiciário, diretamente, seja qual for o sistema de governo, presidencialismo ou parlamentarismo, sempre e obrigatoriamente deve ser um poder plenamente independente, em um estado Democrático de Direito, incumbido da guarda da Constituição, a fim de conferir efetividade, dentre outros, aos princípios da legalidade e da igualdade, (VICENTE e ALEXANDRINO, 2008, p. 608).

A Carta Magna do Brasil tratou de delimitar as competências, as áreas de atuação, a composição, a forma de investidura, a hierarquia e a jurisdição de todos os órgãos que compõem o judiciário brasileiro. E uma maior observação da função jurisdicional leva a perceber um aumento de responsabilidades e competências da mesma, como cita o autor Ferreira Filho. Para ele ao judiciário cabe não só julgar o ato na sua legalidade, mas também na legitimidade o que segundo ele, se por um lado garante uma maior fiscalização do interesse público por outro acarreta um grau maior de insegurança.

Deve-se observar, porém, que a constituição de 1988 operou um alargamento da função jurisdicional, que passa a apreciar não só o estrito cumprimento da lei, mas também alguns outros princípios, além do de liberdade. São estes, conforme o art. 37, caput, os da impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, (FEREIRA FILHO, 2013, p. 278).

Sobre este alargamento também nos fala Cunha Junior e Novelino:

Cumpra ao Poder Judiciário, enquanto Poder do Estado, o exercício desta importante função, hoje não mais circunscrita à composição e solução de meros conflitos de natureza intersubjetiva, pois abrangem numa visão mais ampla e contemporânea, as controvérsias de natureza coletiva e de caráter constitucional destinado à garantia do estado democrático de direito, dos direitos humanos fundamentais e dos valores constitucionais, (CUNHA JUNIOR e NOVELINO, 2013, p.469).

Outro aspecto importante a ser citado quanto ao judiciário é o seu importante papel em uma democracia e a crescente preocupação deste poder com a boa

administração da coisa pública. É através do respeito e integral garantia aos direitos humanos, da busca por uma justiça imparcial, da responsabilização e cobrança dos gestores e políticos que o judiciário vem garantindo nossa democracia.

Na verdade, o fator que compatibiliza o Poder Judiciário com o espírito da democracia (no sentido que Montesquieu conferiu ao vocábulo) é um atributo eminente, o único capaz de suprir a ausência do sufrágio eleitoral: é aquele prestígio público, fundado no amplo respeito moral, que na civilização romana denominava-se *auctoritas*; é a legitimidade pelo respeito e a confiança que os juízes inspiram no povo. Ora, essa característica particular dos magistrados, numa democracia, funda-se essencialmente na independência e na responsabilidade com que o órgão estatal em seu conjunto, e os agentes públicos individualmente considerados, exercem as funções políticas que a Constituição, como manifestação original de vontade do povo soberano, lhes atribui (COMPARATO, 2004, p. 151).

Para auxiliar o poder judiciário na busca constante do exercício da democracia e da boa administração dos bens e recursos públicos, atribuição atípica do judiciário, foi promulgada a Ementa Constitucional n.45/2004, que instituiu o Conselho Nacional de Justiça, significativamente prevendo-o no inciso I-A do art.92; esse Conselho assume a função de órgão de controle do Poder Judiciário que até agora inexistia.

O Poder Judiciário, além da sua função jurisdicional, tem como funções atípicas as atividades administrativas e normativas, daí a EC nº 45/2004 acrescentou o inciso I-A ao art.92, criando, como órgão do Poder Judiciário o Conselho Nacional de Justiça para as ações administrativas (PAULO, 2008, p.611).

O Conselho Nacional de Justiça, de acordo com Paulo (2008), é assim um órgão de controle inserido na estrutura do poder judiciário no intuito de atalhar questionamentos acerca de sua constitucionalidade.

A criação do Conselho Nacional de Justiça para Ferreira Filho é “Fruto de uma luta de alguns anos, promovida pela Ordem dos Advogados do Brasil e por alguns grupos de políticos, para o estabelecimento de um controle ‘externo’ do Poder Judiciário”, (FERREIRA FILHO, 2013, p. 300).

De acordo com o art. 103-B, parágrafo 2º da CF/88, o Conselho Nacional de Justiça tem a função de controlar as ações administrativas e financeiras do Poder Judiciário e também o cumprimento dos deveres funcionais dos órgãos. Possui quinze integrantes nomeados pelo presidente da república, depois de aprovada a escolha pela maioria absoluta do Senado Federal.

Ferreira Filho destaca, dentre outras, as seguintes competências atribuídas ao Conselho Nacional de Justiça:

Destaquem-se: 1) a de rever ou desconstruir ou fixar prazo para tanto, quando em causa a legalidade dos atos administrativo praticados por membros ou órgãos do Poder Judiciário (inc.II); 2) conhecer de reclamações contra membros do Poder Judiciário, podendo aplicar-lhe sanções, remoção, disponibilidade, aposentadoria e outras, avocar processos disciplinares contra eles instaurados (inc.II); e 3) representar ao Ministério Público na eventualidade de crime contra a administração pública ou de abuso de autoridade (inc. IV), (FERREIRA FILHO, 2013, p. 301).

Vicente Paulo afirma que:

Caberá ao Conselho Nacional de Justiça unicamente a função de realizar o controle da atuação administrativa e financeira (jamais jurisdicional) do Poder Judiciário e a fiscalização do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes. Não se trata, portanto, de atividade jurisdicional, mas de controle administrativo, financeiro e correccional da magistratura, (PAULO, 2008, p. 628).

Marcelo Novelino destaca ainda:

A composição híbrida do Conselho Nacional de Justiça não compromete a independência do Judiciário, uma vez que o Conselho não exerce função jurisdicional e não possui competências para interferir no desempenho desta função, (NOVELINO, 2011, p. 726).

O judiciário é também a Administração Pública. E com esta consciência vem buscando ferramentas de administração para melhorar o seu desempenho institucional e de prestação de serviços. Com o surgimento do Conselho Nacional de Justiça e suas iniciativas e normatizações como, por exemplo, a obrigação dos órgãos do judiciário de criarem seus respectivos planos estratégicos, fica evidente o esforço e iniciativa do mesmo em progredir e aperfeiçoar para melhorar a gestão pública do judiciário, que teve suas funções abrangidas neste sentido também.

O poder judiciário brasileiro é composto por diversos órgãos e dividido nas esferas federal e estadual.

No âmbito da União, o poder judiciário é disposto da seguinte forma: Justiça Federal (comum), que inclui os Juizados Especiais Federais, e as especializadas, que são a Justiça do Trabalho, a Justiça Eleitoral e a Justiça Militar. Cabe aos Estados da Federação a organização das justiças estaduais, que abrangem os Juizados Especiais Cíveis e Criminais, conforme a Associação dos Magistrados Brasileiros (2007, p. 14).

Sobre a estrutura do poder judiciário brasileiro Novelino destaca:

Por apresentar sempre o mesmo conteúdo e finalidade, o Poder Judiciário é uno e indivisível: não é federal, nem estadual, mas *nacional*. Trata-se de um único e mesmo poder que atua por meio de diversos órgãos, estes sim, federais e estaduais. A divisão da estrutura judiciária brasileira consiste apenas no resultado da repartição racional da competência a ser exercida por cada um dos órgãos jurisdicionais, (NOVELINO, 2011, p. 709).

A cúpula do judiciário cabe ao Supremo Tribunal Federal que é o tribunal responsável pela guarda e fiel execução da Constituição, ao Superior Tribunal de Justiça, aos demais Tribunais Superiores e ao Conselho Nacional de Justiça.

Cabe então ao Supremo Tribunal Federal, a preeminência no Poder Judiciário, tendo a guarda da Constituição, de acordo com o art.102, caput, da Lei Magna, sem com isso destituir da cúpula do poder judiciário o Conselho Nacional de Justiça, que o fiscaliza, e o Superior Tribunal de Justiça guardião do direito infraconstitucional federal, (FERREIRA FILHO, 2013, p. 296).

O Superior Tribunal de Justiça de acordo com Ferreira Filho (2013, p. 302) é criação da constituição de 1988. Inspirada pela intenção de por um lado, aliviar o Supremo Tribunal Federal de parte de seus encargos, sobretudo os concernentes à guarda do direito federal infraconstitucional, por outro, substituir o Tribunal Federal de Recursos, ao qual convergiam os recursos contra decisões dos Tribunais Regionais Federais.

As matérias infraconstitucionais, ou seja, que estejam logo abaixo da constituição, são tratadas no Superior Tribunal de Justiça. Todas as questões sobre leis federais e demais atos legislativos que não sejam de índole constitucional cabem ao Superior Tribunal de Justiça resolvê-las.

Assim como o Supremo Tribunal Federal e o Conselho Nacional de Justiça, a doutrina constitucional aponta o Superior Tribunal de Justiça como órgão de cúpula e importante instituição do judiciário brasileiro, tendo em vista seu papel de protetor do ordenamento jurídico federal. Esta corte possui suas competências taxativamente explícitas nos artigos da Constituição e é composto por 33 ministros nomeados pelo Presidente da República, após a aprovação da escolha pela maioria absoluta do Senado, (NOVELINO, 2011, p. 750).

O Superior Tribunal de Justiça é conhecido como o tribunal da cidadania. Isso graças a sua boa administração, que acolhe os jurisdicionados da melhor forma possível, criando assim uma boa imagem perante a sociedade. Dentre os avanços já existentes na administração desta corte, vale lembrar que e antes mesmo do Conselho Nacional de Justiça instituir um plano de ação visando melhorar a gestão

nos órgãos do judiciário, o Superior Tribunal de Justiça já possuía em pleno desenvolvimento, e de longa data, planos estratégicos e estes foram apenas modificados no sentido de atingir as novas metas estipuladas pelo Conselho, através da Resolução n. 70/09, a todo o judiciário.

3.2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PODER JUDICIÁRIO

Segundo Chiavenato:

O planejamento é uma função administrativa e uma etapa do ciclo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar.

O planejamento nas organizações de forma geral acontece em três níveis: o nível estratégico (institucional, aborda a organização como um todo); o nível tático ou intermediário (aborda cada unidade organizacional em separado), e o nível operacional (aborda cada operação, rotina em separado), (CHIAVENATO, 2008, p. 342).

O planejamento que nos interessa compreender é o Planejamento Estratégico.

Estratégia é um termo transportado das aplicações bíblicas para a administração que, em sua acepção original está ligada à arte de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições relativas. A partir dessa ideia, percebe-se que inicialmente, faz-se necessário fixar os objetivos para que, a partir destes, sejam definidos os meios para obtê-los, (VALERIANO, 2001, p.54-55).

O Planejamento Estratégico é uma importante ferramenta da administração para manter as organizações eficientes nos seus resultados. É no planejamento estratégico que as organizações montam um plano de ação para atingir seus objetivos.

Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência, (OLIVEIRA, 2001, p. 35).

É através do planejamento estratégico que se analisa a situação atual da organização e se define aonde ela quer chegar, quais recursos disponíveis, quais objetivos e metas, quais estratégias seguir. Tudo isso constará do Plano Estratégico da instituição.

Oliveira define que:

O planejamento estratégico pode ser considerado como um processo no qual toda a situação da empresa deve ser revista e analisados todos os caminhos percorridos para que possam ser efetuadas as mudanças necessárias para o alcance da nova situação e que entre outras considerações observa-se que o planejamento nunca deve ser confundido por previsão, projeção, predição, plano e resolução de problemas, (OLIVEIRA, 2001, p. 34).

Ainda de acordo com Oliveira:

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados. E tudo isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável, (OLIVEIRA, 2001, p. 36).

A ideia de planejamento estratégico como ferramenta de gestão de organizações surgiu nas empresas privadas e com o tempo houve a necessidade de implantação nas organizações públicas. Pois os cidadãos, que são os clientes deste setor, passaram a exigir mais dos administradores públicos. Estavam cansados de uma administração morosa e ineficiente.

Nesse sentido Penteado e Ponciano afirmam:

A morosidade é um dos fatores responsáveis pela péssima imagem que os cidadãos tem em relação à administração da justiça. Daí a importância de se atentar à necessidade de rapidez da justiça e criar juízos rápidos, sem descuidar da eficácia das decisões, (PENTEADO e PONCIANO, 2012. p. 395).

Na era tecnológica e de modernas técnicas de administração que se encontra a civilização, aceitar uma justiça morosa e ineficiente é inviável. Todas as ferramentas de gestão estratégica criadas primeiramente para o setor privado estão sendo adaptadas para o setor público, tendo em vista suas peculiaridades e maior subordinação às leis. Com isso busca-se melhorar a eficácia, a eficiência e a efetividade da gestão pública, em especial dos serviços jurisdicionais aos cidadãos.

A administração pública é aquela operada por agentes públicos no exercício de uma função. E o exercício dessa função, pública, em um Estado de Direito, é voltada necessariamente ao cumprimento de uma finalidade, estabelecida em lei e voltada à realização do interesse público, do bem comum. Assim, o planejamento, método importado da administração empresarial, ao ser aplicado à administração pública e, mais especificamente, à administração judiciária, deve necessariamente imbuir-se das instituições de direito público e subordina-se aos princípios a ele inerentes, (SILVA, 2006, p.12).

Com a promulgação da Emenda Constitucional n. 45/2004, que introduziu a chamada reforma do judiciário, este passou a ser aceito como parte da administração pública, que sempre foi. A necessidade que levou a promulgação desta emenda constitucional fez surgir o levantamento de estratégias para se alcançar a tão sonhada justiça célere e eficiente. O Conselho Nacional de Justiça passou a estudar maneiras, caminhos a serem percorridos por todo o judiciário para se atingir os objetivos planejados. Era necessário mudar a concepção que os cidadãos e usuários da justiça tinham do Poder Judiciário naquele momento. E essa mudança aconteceria de forma gradativa e em longo prazo.

O conceito de estratégia por Penteado e Ponciano esclarece esse processo:

É um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente. Portanto, estratégia pode ser guias de ações definidos a priori quanto o conjunto de resultados a posteriori como produtos de comportamentos organizacionais específicos, (PENTEADO e PONCIANO, 2009, Mod. 6, p. 14).

Segundo Ferreira Filho (2013, p. 337) normas desta citada emenda "...previu um direito fundamental à razoável duração do processo bem como aos meios que garantam a 'celeridade' de sua tramitação (art. 5ºLXXVII)".

Com a evolução tecnológica, velhos paradigmas foram superados com relação ao planejamento. A tecnologia participou efetivamente desta ação formulando novas análises clássicas de estratégia judicial, o que favoreceu uma nova perspectiva de Planejamento Estratégico.

De acordo com SILVA, 2006, p.14:

O planejamento estratégico surgiu em oposição ao planejamento tradicional, que efetuava planos fixos, determinados. Esses se mostraram ineficientes, ao tentar apreender a realidade de um único ponto de vista. O relativismo e a visão sistêmica foram incorporados ao planejamento, que passou a ter como premissa uma constante readaptação, baseada na análise dos ambientes interno e externo. Vários outros fatores passaram a ser considerados para se garantir a eficiência do planejamento,

Assim como os demais poderes, o Judiciário possui instituições, órgãos, pessoal, recursos, processos de trabalho e repartições que requerem administração com planejamento. Se mal administrados, a atividade fim do judiciário, que é a

prestação jurisdicional, fica prejudicada. E daí resulta uma justiça morosa, desorganizada, atrasada tecnologicamente e mal vista pelos cidadãos. O planejamento estratégico veio mudar esse cenário.

Penteado e Ponciano citam Ribeiro definindo a importância da administração no Poder Judiciário:

Assente a importância da função administrativa no Poder Judiciário, necessária para o atingimento da atividade fim deste, isto é, uma prestação jurisdicional célere, efetiva e justa, devem ser estipulados os parâmetros e as ações necessárias para o aperfeiçoamento da gestão. Para Ribeiro em primeira instância, devem ser observados os parâmetros estipulados pelo Conselho Nacional de Justiça, pelo Conselho da Justiça Federal e pelo Tribunal respectivo, destacando-se, no caso da Justiça Federal da 4ª Região, as metas prioritárias do CNJ e o Plano Estratégico da Justiça Federal da 4ª Região elaborado pelo tribunal respectivo, continua afirmando que: O aperfeiçoamento da gestão significa busca permanente pela qualidade, utilizando-se as técnicas de gerenciamento disponíveis, consideradas as particularidades do serviço público e do Poder Judiciário em particular, (PENTEADO e PONCIANO, 2012, p. 55).

A importância do planejamento estratégico no judiciário está na melhoria que este plano traz para as organizações: foco, flexibilidade, orientação para resultados, satisfação dos clientes (cidadãos), coordenação, economia de recursos, economia de tempo, atualização tecnológica, conhecimento e capacitação.

PENTEADO e PONCIANO (2012, p. 410) descrevem o surgimento do Planejamento Estratégico no Superior Tribunal de Justiça:

E verificando a necessidade de reflexão estratégica também no poder judiciário, inicia-se a implantação do planejamento estratégico no Superior Tribunal de Justiça em 2006 (Plano Estratégico 2004/2006), embora a ideia já tenha sido lançada pelo Conselho da Justiça Federal em novembro de 2001, em encontro de magistrados representantes de cinco Tribunais Regionais. No referido Plano Estratégico foram analisados os cenários externo (ameaças e oportunidades) e interno (pontos fortes e fracos), considerando os fatores com impacto positivo e negativo no cumprimento da missão institucional, conforme relata Tessler.

Não se pode negar a importância do planejamento estratégico em instituições públicas. O quadro que vemos hoje são juízes e tribunais necessitando de gestão estratégica para desamontoar as prateleiras de processos encalhados, às vezes até esquecidos. Tudo por falta de planejamento, organização e controle.

De acordo com Penteado e Ponciano (2012, p. 261), a previsão de respeito a um tempo razoável para tomada de decisões judiciais e respectivo cumprimento, foi objeto do Pacto de San José da Costa Rica, ratificado pelo Brasil e internado no

ordenamento jurídico nacional no ano de 1992, como norma de caráter supralegal, na esteira da orientação firmada pelo Supremo Tribunal Federal.

Reforçando esse princípio Leal cita a EC n. 45/2004:

A razoável duração do processo foi expressamente constitucionalizada como direito fundamental, aplicável no âmbito administrativo e jurisdicional, afirmando que o legislador constitucional, no exercício do poder reformador, agiu bem ao não fixar prazos determinados e gerais, deixando para o aplicador do direito a definição a respeito do que vem a ser, em cada caso, a “duração razoável” que se espera do processo, (LEAL, 2012, p. 253).

Sendo princípio constitucional, a razoável duração do processo e os meios que garantam a sua tramitação, fica claro a obrigação que tem os tribunais e juízes de aperfeiçoarem suas técnicas de trabalho e a maneira como administram suas atividades e subordinados para o bom andamento do processo. Não há aí uma questão de escolha de como proceder e sim um dever de agir corretamente, buscando a eficiência.

Marcelo Novelino (2011, p.506) também nos fala sobre o princípio da razoável duração do processo e destaca que:

A simples garantia formal do dever do Estado de prestar a Justiça não é suficiente, sendo necessária uma prestação estatal rápida, efetiva e adequada. Com esse intuito, a EC n. 45/2004 acrescentou o inciso LXXVIII ao art. 5.^o, objetivando assegurar a todos, no âmbito judicial e administrativo, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação. Concomitantemente, a referida Emenda estabeleceu que “o número de juízes na unidade jurisdicional será proporcional à efetiva demanda judicial e à respectiva população

De toda forma está clara a pretensão do legislador no momento que incorporou ao ordenamento jurídico a obrigação de se melhorar a prestação jurisdicional e dos demais serviços oferecidos aos cidadãos. A celeridade processual não deve comprometer a qualidade das decisões e dos serviços prestados. E é uma busca que se estende a tribunais, juízes e serventuários da justiça encarregados da administração do poder judiciário.

3.3. AS METAS PROPOSTAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO JUDICIÁRIO

Com o propósito de melhorar a justiça, a Constituição designou ao Conselho Nacional de Justiça o papel de desenvolver e coordenar o planejamento estratégico

do poder judiciário. E para isso, em 2009, o Conselho publicou, como anexo da Resolução n. 70, as metas nacionais de nivelamento do judiciário. E vem renovando essas metas a cada ano, priorizando o que é mais necessário para aquele período. A visão de futuro do Planejamento Estratégico Nacional do Judiciário é ser reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo de Justiça, Equidade e Paz Social.

Penteado e Ponciano (2012, p. 411) citam que:

O Conselho Nacional de Justiça, consciente da importância e necessidade da reflexão estratégica, editou a Resolução n. 49, de 18.12.2007, dispondo sobre o Núcleo de Estatística e Gestão Estratégica nos órgãos do Poder Judiciário; a Resolução n. 70 de 18.03.2009 (Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário) e Emenda n. 01 à Resolução CNJ n. 70/2009 (acrescenta dispositivos à Resolução CNJ n. 70/2009 para instituir os Encontros Anuais de Avaliação da Estratégia Nacional do Poder Judiciário e outras providências).

Através dessas normatizações o Conselho vem atuante no processo de melhora do cenário que se encontra hoje o judiciário brasileiro. O Núcleo de Estatística permite que se tenha total conhecimento da realidade, dos problemas existentes, onde estão localizados e os resultados em cada órgão e região abrangida.

Em resumo, os resultados pretendidos pelo Conselho Nacional de Justiça com a Resolução n. 70/2009 são: fortalecer a unicidade do poder judiciário com a implementação de diretrizes nacionais, aperfeiçoar e modernizar os serviços judiciais, dar maior continuidade administrativa aos tribunais mesmo com a alternância dos seus gestores, cumprir sua missão de órgão julgador e também melhorar a imagem que a sociedade tem do Poder Judiciário, criando uma imagem de respeito.

A citada resolução determina metas e prazos a serem seguidos por todos os órgãos do poder judiciário brasileiro, inclusive os tribunais superiores. Ela separa em oito áreas de atuação, em oito temas, os quinze objetivos que devem ser conquistados. Essas oito áreas de realização e seus respectivos objetivos são frutos de pesquisas e levantamentos feitos pelo Conselho em todas as comarcas e jurisdições que compõem o judiciário. É o resultado de avaliações e estudos técnicos desenvolvidos por servidores e ministros engajados no propósito. Não é, pois, mera exposição de desejos.

Mendes (2011, p. 4).em sua obra Organização do Poder Judiciário Brasileiro (2011) destaca o trabalho de pesquisa da atuação institucional do Conselho Nacional de Justiça dando credibilidade aos temas e objetivos propostos:

Com pressuposto dessa atuação institucional, está o desenvolvimento de pesquisas que permitam o conhecimento da realidade da justiça brasileira. Somente com o diagnóstico preciso dessa realidade é possível buscar soluções para os problemas estruturais e conjunturais do Poder Judiciário, bem como fomentar mudanças substanciais no sistema brasileiro de prestação de justiça.

Nesse sentido, destaca-se a importância do Departamento de Pesquisas Judiciárias do Conselho Nacional de Justiça e do relatório “Justiça em Números”, organizado por este órgão, capaz de fornecer e sistematizar dados que permitem o melhor conhecimento do funcionamento da justiça pelos próprios órgãos do Poder Judiciário, pelas instituições do Estado e pela sociedade civil.

Evidencia-se, assim, que o Judiciário precisa buscar outras formas de atuação, novos rumos, o que passa por soluções preconizadas pelo Conselho Nacional de Justiça como o planejamento estratégico e a modernização do “processo produtivo” do Poder Judiciário.

PENTEADO e PONCIANO (2012, p. 411) descrevem os 15 objetivos estratégicos propostos pela resolução:

(...) Foram estabelecidos 15 (quinze) objetivos estratégicos, distribuídos em 8 (oito) temas: a) eficiência operacional; b) acesso ao sistema de justiça; c) responsabilidade social; d) alinhamento e integração; e) atuação institucional; f) gestão de pessoas; g) infraestrutura e tecnologia, e h) orçamento.

Estabeleceu, ainda, que os tribunais indicados nos incisos II a VII do art. 92 da Constituição Federal deveriam elaborar seus respectivos Planos Estratégicos, alinhados ao Plano Estratégico Nacional, com abrangência mínima de cinco anos, devendo ser aprovados até 31.12.2009.

Ainda sobre comunicação, transparência com referência ao objetivo 10 – aprimorar a comunicação com públicos externos – da Resolução n. 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, Tessler nos diz que:

A transparência está vinculada à publicidade. A jurisdição e a administração da justiça são acessíveis ao público, ressalvados os casos protegidos por sigilo em resguardo da intimidade individual como, por exemplo, as questões envolvendo o Direito de Família e Menores. A questão prevista no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, considera que a transparência é a possibilidade de pleno conhecimento pelo público das questões envolvendo a administração da coisa pública, (TESSLER, 2007, p. 1).

Sobre o objetivo 11 – Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos magistrados e servidores – Freitas acrescenta:

Aspecto a merecer destaque foi o envolvimento dos servidores. Pela primeira vez na história do judiciário brasileiro os servidores participaram da elaboração do programa, fizeram palestras e presidiram painéis. O motivo é simples. São eles que, na linha de frente, sentem as necessidades da administração dos órgãos judiciários. Nada mais natural do que exteriorizarem suas dificuldades e proporem soluções. No entanto, por séculos, permaneceram silentes, (FREITAS, 2013, p. 2).

Daí extrai-se a importância da conscientização dos servidores e magistrados envolvidos no processo de fazer justiça. Nesse intuito o Conselho Nacional de Justiça promove os encontros anuais do Poder Judiciário. Para ouvir todos os envolvidos na mudança e divulgar a cada um os resultados conquistados e pactuar com todos os novos objetivos e metas esperadas para o futuro.

Observa-se que o objetivo primeiro vem garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos trazendo eficiência operacional, buscando assim estruturar a tecnologia da informação e seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais à execução da justiça.

A partir da publicação da resolução e dos encontros promovidos pelo Conselho Nacional de Justiça com todos os órgãos do judiciário para divulgação e conscientização da importância das metas, os doutrinadores, juristas, ministros e demais doutores do direito fizeram suas publicações em apoio ao propósito. Alguns comentando simplesmente, outros priorizando áreas citadas pela resolução, enfim, participando e contribuindo democraticamente para construção desse novo cenário proposto.

Mendes (2011, p. 4).acrescenta:

No tocante à melhoria da gestão dos tribunais, o Conselho Nacional de Justiça coordenou o trabalho de construção do “Planejamento Estratégico do Poder Judiciário”, aprovado pelos Presidentes dos 91 tribunais brasileiros no 2º Encontro Nacional do Judiciário, realizado em fevereiro de 2009, e institucionalizado pela Resolução nº 70, do Conselho Nacional de Justiça. Tal iniciativa significa que, pela primeira vez na história no Brasil, todos os órgãos do Poder Judiciário passarão a atuar com propósitos comuns, traduzidos em objetivos, norteados por atributos de valor como: credibilidade, acessibilidade, celeridade, ética, imparcialidade, modernidade, probidade, responsabilidade social e ambiental e transparência,

A partir dessa construção consensual de objetivos e metas chegar-se-á a um nivelamento da prestação jurisdicional em todo país. Assim como em 2009, ano de publicação da Resolução, a cada ano os órgãos do poder judiciário se comprometem a cumprir metas nacionais de nivelamento. Sempre após análises dos

resultados do ano findo foram publicadas metas para os anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014 com os ajustes que se fizeram necessários conforme apresenta o quadro numero 1 a seguir.

Quadro 1: Metas Nacionais de Nivelamento

METAS NACIONAIS DE NIVELAMENTO	
ANO	METAS
2009	1. Desenvolver e/ou alinhar planejamento estratégico plurianual (mínimo de 05 anos) aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, com aprovação no Tribunal Pleno ou Órgão Especial; 2. Identificar e julgar todos os processos judiciais distribuídos (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores) até 31/12/2005; 3. Informatizar todas as unidades judiciárias e interligá-las ao respectivo tribunal e à rede mundial de computadores (internet); 4. Informatizar e automatizar a distribuição de todos os processos e recursos; 5. Implantar sistema de gestão eletrônica da execução penal e mecanismo de acompanhamento eletrônico das prisões provisórias; 6. Capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas; 7. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça; 8. Cadastrar todos os magistrados nos sistemas eletrônicos de acesso a informações sobre pessoas e bens e de comunicação de ordens judiciais (Bacenjud, infojud, Renajud); 9. Implantar núcleo de controle interno; 10. Implantar o processo eletrônico em parcela de suas unidades judiciárias.
2010	1. Julgar quantidade igual de processos distribuídos em 2010 e parcela de estoque, com acompanhamento mensal; 2. Julgar todos os processos até 31 de dezembro de 2006. No caso dos tribunais trabalhistas, eleitorais, militares e do júri, prazo é até 31 de dezembro de 2007; 3. Lavrar e publicar todos os acórdãos até 10 dias da sessão de julgamento. Temos casos graves de até demora de 10 anos para a publicação; 4. Implantar métodos de gerenciamento de rotinas (gestão de processos de trabalho) em pelo menos 50% das unidades judiciárias. 5. Reduzir pelo menos 2% o consumo per capita (magistrados, água, luz, servidores, papel, entre outros); 6. Ofertar os serviços judiciários em todas as localidades não abrangidas por algum motivo, conforme Recomendação 28 do CNJ; 7. Reduzir em pelo menos 10% o acervo de processos na fase de cumprimento ou de execução, e em 20% o acervo de execuções fiscais; 8. Preencher 5% do total das vagas de mão-de-obra terceirizada com egressos do sistema prisional; 9. Implantar um escritório de projetos na unidade de gestão estratégica com o objetivo de documentar, acompanhar e garantir os resultados; 10. Disponibilizar mensalmente a produtividade dos juízes no portal do tribunal, em especial em quantidade de julgamentos com e sem resolução; 11. Promover cursos de capacitação em administração judiciária, com no mínimo 40 horas para 50% dos magistrados; 12. Adequar força de trabalho para que 75% dos servidores atue em sua atividade-fim. Há muitos servidores em segundo grau e poucos em primeiro grau; 13. Ampliar a velocidade de conexão para 2 mbps em 100% das unidades judiciárias; 14. Realizar por meio eletrônico 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do poder judiciário para economia e

	<p>celeridade. Inclusive cartas precatórias e de ordem. Isso porque a demora na expedição de cartas precatórias foi um dos principais problemas enfrentados pelos tribunais na busca do cumprimento da meta 2; 15. Executar no mínimo 95% do orçamento até agosto do ano de 2010, excluídas despesas com pessoas.</p>
2011	<p>1. Criar unidade de gerenciamento de projetos nos tribunais para auxiliar a implantação da gestão estratégica; 2. Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em pelo menos uma unidade judiciária de primeiro grau em cada tribunal; 3. Julgar quantidade igual ao número de processos de conhecimento distribuídos em 2011 e parcela do estoque, com acompanhamento mensal; 4. Implantar pelo menos um programa de esclarecimento ao público sobre as funções, atividades e órgãos do Poder Judiciário em escolas ou quaisquer espaços públicos; 5. Criar um núcleo de apoio de execução; 6. Disponibilizar nos sites dos Tribunais Regionais Eleitorais (TREs) até dezembro de 2011 o sistema de planejamento integrado das eleições; 7. Implantar e divulgar a “carta de serviços” da Justiça Eleitoral em 100% das unidades judiciárias de primeiro grau (Zonas Eleitorais) em 2011; 8. Implantar a gestão de processos em pelo menos 50% das rotinas administrativas, visando a implementação do processo administrativo eletrônico; 9. Implantar processo eletrônico judicial e administrativo em 70% das unidades de primeiro e segundo grau até dezembro de 2011.</p>
2012	<p>1. Julgar mais processos de conhecimento do que os distribuídos em 2012; 2. Julgar, até 31/12/2012, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2007, no STJ; 70%, de 2008 a 2009, na Justiça Militar da União; 50%, em 2007, na Justiça Federal; 50%, de 2007 a 2009, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2008, na Justiça do Trabalho; 90%, de 2008 a 2009, na Justiça Eleitoral; 90%, de 2008 a 2010, na Justiça Militar dos Estados; e 90% em 2007, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º Grau da Justiça Estadual; 3. Tornar acessíveis as informações processuais nos portais da rede mundial de computadores (internet), com andamento atualizado e conteúdo das decisões de todos os processos, respeitado o segredo de justiça; 4. Constituir Núcleo de Cooperação Judiciária e instituir a figura do juiz de cooperação; 5. Implantar sistema eletrônico para consulta à tabela de custas e emissão de guia de recolhimento; 6. Implantar sistema de videoconferência em pelo menos uma unidade judiciária, para oitiva de testemunhas, em cooperação com outros segmentos de justiça; 7. Implantar projeto-piloto do processo judicial eletrônico em pelo menos uma unidade judiciária; 8. Implantar o processo eletrônico em pelo menos cinco rotinas administrativas; 9. Implantar sistema de registro audiovisual de audiências em 100% das unidades judiciárias de 1º Grau; 10. Designar 10% a mais de audiências de conciliação do que as designadas no ano anterior (2011); 11. Implantar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 50% das turmas recursais; 12. Realizar pesquisa sobre a qualidade da prestação dos serviços e satisfação do cidadão nos tribunais eleitorais; 13. Implantar pelo menos uma iniciativa de promoção da cidadania voltada para jovens; 14. Estabelecer o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em pelo menos 60% das unidades judiciárias e administrativas; 15. Capacitar, com carga-horária mínima de 20 horas, 20% dos magistrados e 20% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica; 16. Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em, pelo menos, 10% das Varas de Trabalho de cada tribunal; 17. Aumentar em 10% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011; 18. Executar, até setembro de 2012, pelo menos 60% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas de pessoal; 19. Desenvolver normas e políticas de gestão documental para a Justiça Militar da União.</p>

2013	<p>1. Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos em 2013; 2. Julgar, até 31/12/2013, pelo menos, 80% dos processos distribuídos em 2008, no STJ; 70%, em 2010 e 2011, na Justiça Militar da União; 50%, em 2008, na Justiça Federal; 50%, em 2010, nos Juizados Especiais Federais e Turmas Recursais Federais; 80%, em 2009, na Justiça do Trabalho; 90%, em 2010, na Justiça Eleitoral; 90%, em 2011, na Justiça Militar dos Estados; e 90%, em 2008, nas Turmas Recursais Estaduais, e no 2º grau da Justiça Estadual; 3. Julgar 90% dos processos originários e recursos, ambos cíveis e criminais, e dos processos de natureza especial em até 120 dias; 4. Implantar o processo judicial eletrônico em 25% das unidades judiciárias; 5. Designar audiências e realizar demais atividades de conciliação adequadas à solução de conflitos em número maior do que o ano de 2012; 6. Implementar gestão por processos de trabalho (gerenciamento de rotinas) em 100% das turmas recursais; 7. Modelar pelo menos 5 processos de trabalho das unidades judiciárias de 1º Grau da Justiça Eleitoral; 8. Implantar e divulgar a "Carta de Serviços" do 2º Grau da Justiça Eleitoral; 9. Implementar o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) em, pelo menos, 65% das unidades judiciárias e administrativas; 10. Realizar adequação ergonômica em 20% das unidades judiciárias de 1º e 2º Grau; 11. Capacitar, com duração mínima de 20 horas, 50% dos magistrados e 50% dos servidores na utilização do Processo Judicial Eletrônico (PJe) e em gestão estratégica; 12. Implantar o Processo Judicial Eletrônico (PJe) em pelo menos 40% das Varas do Trabalho de cada tribunal; 13. Aumentar em 15% o quantitativo de execuções encerradas em relação a 2011; 14. Executar, até setembro de 2013 pelo menos 65% do orçamento anual disponível, excluídas as despesas com pessoal; 15. Desenvolvimento do sistema de gestão eletrônica de processos, documentos, arquivos e informação (fase 3) – prontificar a modelagem de processos de negócio atuais; 16. Fortalecer a estrutura de controle interno no Tribunal; 17. Desenvolver, nacionalmente, sistemas efetivos de licitação e contratos; 18. Identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011; 19. Realização de parcerias entre o Conselho Nacional de Justiça, os Tribunais de Justiça, os Tribunais Federais, os Tribunais Regionais Eleitorais e os Tribunais de Contas, para aperfeiçoamento e alimentação do Cadastro Nacional de Condenações Cíveis por ato de improbidade administrativa.</p>
2014	<p>1. Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente; 2. Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos: No Superior Tribunal de Justiça, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009;- Na Justiça Militar da União, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no STM;- Na Justiça Federal, 100% dos processos distribuídos até 31/12/2008 e 80% dos distribuídos em 2009, no 1º grau e no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2010, e 80% dos distribuídos em 2011, nos Juizados Especiais e Turmas Recursais Federais;- Na Justiça do Trabalho, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 e 80% dos processos distribuídos até 2012, nos 1º e 2º graus, e 80% dos processos distribuídos até 31/12/2011, no TST;- Na Justiça Eleitoral, 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011;- Nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, 95% dos processos distribuídos até 31/12/2012, no 1º grau, e até 31/12/2013, no 2º grau;- Na Justiça Estadual, 80% dos processos distribuídos até 31/12/2010, no 1º grau, e até 31/12/2011, no 2º grau, e 100% dos processos distribuídos até 31/12/2011, nos Juizados Especiais e nas Turmas Recursais Estaduais; 3. Estabelecer e aplicar parâmetros objetivos</p>

de distribuição da força de trabalho, vinculados à demanda de processos, com garantia de estrutura mínima das unidades da área fim; 4. Identificar e julgar até 31/12/2014 as ações de improbidade administrativa e as ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, sendo que: na Justiça Estadual, na Justiça Militar da União e nos Tribunais de Justiça Militar Estaduais, as ações distribuídas até 31 de dezembro de 2012, e na Justiça Federal e no STJ, 100% das ações distribuídas até 31 de dezembro de 2011, e 50% das ações distribuídas em 2012; 5. Reduzir o congestionamento, em relação à taxa média de 2013 e 2012, na fase de cumprimento de sentença e de execução: em 10% quanto às execuções não fiscais e cumprimento de sentença na Justiça Federal; em qualquer percentual quanto às execuções fiscais e em 5% quanto às execuções não fiscais e cumprimento de sentença, na Justiça do Trabalho; 6. Identificar e julgar, até 31/12/2014, as ações coletivas distribuídas até 31/12/2011, no 1º grau e no TST, e até 31/12/2012, no 2º grau; Metas Específicas Aprovadas para 2014 Justiça Estadual • Mapear, pelo menos, 60% das competências dos tribunais, até 31/12/2014, para subsidiar a implantação da gestão por competências. Justiça do Trabalho • Realizar oficinas de administração judiciária com participação de, pelo menos, 25% dos magistrados. • Implantar programa de desenvolvimento gerencial em todos os tribunais, com base em modelo de gestão por competências. Justiça Eleitoral • Instituir unidade de gestão de processos e elaborar a cadeia de valor. • Capacitar os gestores em governança no setor público. Justiça Militar Estadual e da União • Julgar, em até 120 dias, 90%, no 1º grau e 95%, no 2º grau, dos processos originários e recursos, ambos cíveis e criminais e os processos de natureza especial, na Justiça Militar Estadual, e 90% dos processos originários e recursos criminais, e de natureza especial, no 1º e 2º graus, na Justiça Militar da União.

Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2014.

Sobre as metas de nivelamento para o ano de 2009 Mendes (2011, p. 9)

ressalta:

Dentre estes objetivos que devem ser realizados até o dia 31 de dezembro de 2009, destaco a chamada “Meta 2”: identificar os processos judiciais mais antigos e adotar medidas concretas para o julgamento de todos aqueles distribuídos até 31 de dezembro de 2005 (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores). Desafio que exige um redobrado esforço de cada um dos magistrados brasileiros e de cada um dos servidores do Poder Judiciário, uma vez que, somente com o engajamento efetivo de todos será possível mostrar à sociedade que o Judiciário, unido, é capaz de entregar serviços judiciais em prazo razoável.

Assim também, Koury (2010) publicou pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho um artigo intitulado *Planejamento Estratégico do Poder Judiciário: O papel das Escolas Judiciais* e destaca, dentre as metas publicadas na resolução, a meta seis (6), também do ano de 2009, de capacitar o administrador de cada unidade judiciária em gestão de pessoas e de processos de trabalho, para imediata implantação de métodos de gerenciamento de rotinas.

A desembargadora ressalta que essa meta fez o judiciário perceber que precisa prevê, organizar, comandar, coordenar e controlar suas atividades, ou seja, precisa administrar.

PENTEADO e PONCIANO (2012, p. 361-365). analisam as metas de nivelamento do poder judiciário do ano de 2010 e fazem comentários sobre as metas 3, 5, 6, 12, 13 e 14 que estão diretamente ligadas, também, à informatização e virtualização:

A meta 03, no tocante à publicação dos acórdãos até 10 dias da sessão de julgamento, só é possível graças a informatização. Meta 05 trata da redução do consumo pela estrutura judiciária, a informatização e virtualização trazem não só a redução de atividades meramente burocráticas com a melhor utilização do material humano, como também a economia de papel, tinta de impressora, capas de autos físicos, dentre outros. Meta 06, reflete a preocupação com a interiorização do Poder Judiciário, objetivando garantir o efetivo acesso a justiça. Meta 12, a proposta de adequação da força de trabalho para que 75% dos servidores atuem em sua atividade-fim será resultado natural da virtualização, na medida em que, como já exposto, a redução de atividades meramente burocráticas proporcionará a melhor utilização do material humano. Meta 13, consistente na ampliação da velocidade de conexão para 2 mbps em 100% das unidades judiciárias, percebe-se a preocupação do CNJ na uniformização tecnológica do Judiciário, bem como sua adequação aos parâmetros mínimos utilizados pela sociedade no acesso a internet. Meta 14, verifica-se algo que há alguns anos era exceção no Poder Judiciário, realizar por meio eletrônico 90% das comunicações oficiais entre os órgãos do poder judiciário para economia e celeridade. Isso porque a demora na expedição de cartas precatórias foi um dos principais problemas enfrentados pelos tribunais na busca do cumprimento da meta 2.

Ao analisar os objetivos, as metas anuais de nivelamento, e os comentários dos doutrinadores a respeito, percebe-se a maior importância dos mecanismos que aceleram o tramite processual. Sendo, pois, a prioridade das metas.

O processo judicial, até algum tempo atrás, sempre esteve atrelado à ideia de uma compilação de folhas de papel impressas com a necessária existência de salas (escaninhos para o depósito de feitos) e o processo virtual era uma realidade distante.

Dessa forma, ainda que houvesse a informatização de sistemas indiretos, tal como o GEDPRO (Gestão Eletrônica de Documentos Processuais) na Justiça Federal, o que facilitava o manuseio e tramite das demandas, criando um ótimo meio de consultas em banco de dados, a migração para um sistema processual plenamente virtual parecia, há alguns anos, algo impensável, entretanto segundo Oliveira, com a crescente popularização da internet, associada ao desenvolvimento rápido de novas ferramentas virtuais, o que parecia distante, tornou-se aos poucos, viável. Assim, a implementação de sistemas processuais mediante a adoção de mecanismos digitais, mostrou-se uma realidade inevitável no âmbito de todos os órgãos jurisdicionais. (PENTEADO e PONCIANO, 2012, p. 361-365).

Outro aspecto importante da digitalização dos processos judiciais e administrativos dos tribunais é lembrado pelo Juiz Federal Tejada Garcia (2006), onde mostra o quanto será poupado da natureza com a economia do exagerado número de páginas gastas em cada processo. Economizam-se folhas, reduz-se o impacto causado ao meio ambiente e economiza-se, ao fim, o tempo processual.

É o que denuncia Garcia, 2006, p. 41-66 quando relata que:

[...] A agilidade, praticidade e a economia de tempo e de recursos também beneficia diretamente os escritórios de advocacia. Primeiro, por ser um sistema “sediado” na web, a implantação do sistema no escritório tem custo zero.[...]

Para Oliveira (2001), o processo eletrônico ocasionou uma necessária desburocratização da justiça, favorecendo a quem de direito que é a população, por meios mais rápidos e eficazes, suprimindo a demanda com rapidez e eficiência.

Sobre a modernização do “processo produtivo” do poder judiciário Mendes (2011, p. 10) defende o uso da tecnologia na fomentação de melhoras no sistema jurídico:

Assim, o Conselho Nacional de Justiça tem fomentado a utilização de instrumentos capazes de aumentar a eficiência operacional e, em última análise, modernizar a forma tradicional de solucionar as demandas, mormente com uso da tecnologia, (MENDES, 2011, p. 10).

Nesse sentido de divulgar projetos bem sucedidos o Conselho criou através da Resolução n. 70/2009 um Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário para que tribunais e comarcas interessadas possam neles se espelhar:

Art. 4º - O Conselho Nacional de Justiça manterá disponível no seu Portal na Rede Mundial de Computadores (internet) o Banco de Boas Práticas de Gestão do Poder Judiciário, a ser continuamente atualizado, com o intuito de promover a divulgação e o compartilhamento de projetos e ações desenvolvidas pelos tribunais, (BRASIL, 2009. p. 4).

Ressaltando a importância da modernização da administração do poder judiciário para o desenvolvimento do Brasil o Mendes (2011, p.7) destaca que

[...] a modernização da administração do poder judiciário é uma necessidade diante da garantia constitucional de efetividade da justiça, mas, além disso, é um pressuposto para o desenvolvimento do país, uma vez que, a segurança da resolução célere de conflitos é

requisito necessário para o desenvolvimento econômico e incentivo para a atração de investimentos.

Assim, espera-se que os contínuos esforços realizados, no sentido de se modernizar o sistema de justiça brasileiro, sirvam, não só para garantir a concretização do direito constitucional de acesso à justiça, mas, também, de estímulo para o desenvolvimento nacional.

Os resultados, até dezembro de 2013, quanto ao desempenho do judiciário na busca pela conquista de todas as metas, está compilado no Relatório divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça. Os dados são fornecidos por cada órgão em sistema próprio disponibilizado que apresentam as metas de produção tendo por base a produtividade e o panorama nacional de suas demandas conforme documenta o Relatório CNJ, 2014, p. 10, 14.

A tabela 1, a seguir, apresenta os desempenhos dos tribunais superiores em algumas das principais metas estipuladas na resolução, no período de 2009 a 2013. Observa-se que estas cortes superiores estão praticamente no mesmo nível de desempenho. Não há um Tribunal que se destaque dos demais. Nenhum conseguiu conquistar 100% das metas.

Tabela 1: Principais Metas e Resultados dos Tribunais Superiores

METAS	TSE	STJ	STM	TST
2 de 2009	99,17%	96,40%	62,50%	
2 de 2010		94,96%	95,12%	100,00%
3 de 2010		0,00%		100,00%
4 de 2010		89,68%	60,17%	
7 de 2010	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
1 de 2011				
4 de 2011				
2 de 2012		124,07%	142,39%	124,26%
3 de 2012				
4 de 2012				
5 de 2012				
1 de 2013		88,73%	107,71%	90,24%
2 de 2013		123,92%	137,98%	115,20%
16 de 2013		100,00%	70,59%	94,12%
17 de 2013		100,00%	76,92%	100,00%
18 de 2013		68,19%		

Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2014.

O Relatório também apresentou, em separado, o desempenho de cada Tribunal Superior devido à importância de suas funções no Poder Judiciário.

3.4. AS METAS PROPOSTAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO JUDICIÁRIO

A primeira determinação do Conselho Nacional de Justiça para os tribunais foi à criação e aprovação, pelo órgão competente, do seu próprio Planejamento Estratégico que deveria constar de um Plano Estratégico com abrangência mínima de cinco anos. Para os tribunais que já possuíam Plano Estratégico a determinação foi que este Plano fosse alinhado ao Plano Estratégico Nacional. E assim fez o Superior Tribunal de Justiça ao criar o Plano Estratégico STJ 2010-2014.

A missão do Superior Tribunal de Justiça, definida no seu Plano, deixa claro sua expectativa quanto à melhora da prestação jurisdicional: “Processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando uniformidade na interpretação das normas infraconstitucional e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação de qualidade rápida e efetiva”, (Plano Estratégico, STJ 2010/2014, p. 5).

E essa missão exposta no Plano está de acordo com o conceito definido por Oliveira (2001, p. 76) quando defende que missão e objetivos são realidades e expectativas administrativas.

Citemos como exemplo a prática administrativa formulada pela Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica (2010-2014) do Superior Tribunal de Justiça no que diz a utilidade do Planejamento Estratégico STJ 2010-2014, p.3 como modelo de gestão desde 1998.

A partir do ano de 2004 o Superior Tribunal de Justiça adotou o método *Balanced Scorecard* – BSC para implementar as estratégias escolhidas pela alta administração da corte. Este Plano Estratégico, STJ 2010-2014, passou a trabalhar dentro de uma perspectiva bianual e após a Resolução n. 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça migrou para um plano de cinco anos.

O próximo passo foi fazer uma análise do ambiente e das situações que se encontrava o Superior Tribunal de Justiça naquele momento. E em novembro de 2009 foi feita uma avaliação do ambiente em que o tribunal estava inserido e também a situação interna que ele se encontrava. Todas as pessoas e unidades participaram do processo. E a partir desse diagnóstico, da missão definida e com a experiência já adquirida até ali, foram estabelecidos os valores a nortear as ações dali para o futuro.

Com a análise do ambiente pode-se trabalhar com os cenários que a instituição poderá encontrar no futuro, pois esse diagnóstico nos traz a possibilidade de imaginar os cenários e situações por quais passará a instituição.

Com esta visão futurística, Chavienato (2004, p. 175) expõe a importância do aprimoramento do planejamento a partir da contextualização histórica, análises e avaliações das decisões.

Considerando estas possibilidades é indispensável prever as situações de risco, daí o Superior Tribunal de Justiça passou a destacar as ameaças, forças e fraquezas presentes no ambiente e de forma sistêmica, considerando os pontos fortes e fracos passou a fazer um mapeamento estratégico e racional em busca da conciliar quantidade e qualidade na funcionalidade jurídica. (Plano Estratégico, STJ 2010-2014, p.6).

A etapa seguinte foi:

O alinhamento dos objetivos estratégicos existentes aos propostos pelo CNJ, bem como dos indicadores de desempenho, para os quais as metas foram desdobradas por ano, até 2014. Para potencializar os resultados do Plano, foi formada a carteira de projetos estratégicos, vinculadas aos objetivos, (Plano Estratégico, STJ 2010-2014, p.5).

E assim ficou estabelecido, como mostra o quadro 2, o Plano STJ 2010-2014:

Quadro 2: Temas, Objetivos Estratégicos, Indicadores e Metas do Plano Estratégico STJ 2010-2014

Temas – Objetivos Estratégicos – Indicadores – Metas PLANO ESTRATÉGICO STJ 2010-2014
Tema: Orçamento; Objetivo Estratégico: Assegurar e gerir recursos orçamentários e financeiros; Indicadores: Execução do orçamento estratégico; Execução orçamentária; Metas: Alcançar 90% de execução orçamentária das iniciativas estratégicas até dez/2014; Alcançar 100% de execução orçamentária, anualmente, até dez/2014.
Tema: Infraestrutura e Tecnologia; Objetivo Estratégico: Garantir a infraestrutura apropriada as atividades administrativas e judiciais; Indicadores: Aderência aos padrões mínimos de TI; Condições de trabalho; Metas: Atender 100% dos padrões mínimos de TI, até dez/2014; Atender 90% dos itens da Norma Regulamentadora 17 sobre condições de trabalho ideais, aplicáveis ao STJ, até dez/2014.
Tema: Infraestrutura e Tecnologia; Objetivo Estratégico: Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI;

<p>Indicadores: Aderência as metas do PETI do STJ; Disponibilidade dos serviços online;</p> <p>Metas: Alcançar 100% das metas do PETI do STJ – Planejamento Estratégico de TI do STJ, até dez/2014; Manter a disponibilidade dos serviços online acima de 98%, até dez/2014.</p>
<p>Tema: Gestão de Pessoas;</p> <p>Objetivo Estratégico: Melhorar o clima organizacional;</p> <p>Indicadores: Satisfação do servidor/Clima organizacional; Absenteísmo;</p> <p>Metas: Obter 80% de satisfação do servidor com o clima, até dez/2014; Manter o absenteísmo abaixo de 3%, até dez/2014.</p>
<p>Tema: Gestão de Pessoas;</p> <p>Objetivo Estratégico: Desenvolver Competências;</p> <p>Indicadores: Capacitação nas competências estratégicas; Planejamento anual de capacitação; Servidor Treinado;</p> <p>Metas: Atingir 20% do índice de capacitação nas competências estratégicas, até dez/2014; Atender 80% dos itens do Planejamento Anual de Capacitação – PAC, até dez/2014; Obter 60% de servidores treinados com mais de 16 horas, até dez/2014.</p>
<p>Tema: Eficiência Operacional;</p> <p>Objetivo Estratégico: Buscar a excelência na gestão;</p> <p>Indicador: Agilidade na tramitação dos processos de aquisição de bens e serviços;</p> <p>Meta: Finalizar 100% dos processos de aquisição de bens e serviços no prazo padrão, até dez/2014.</p>
<p>Tema: Eficiência Operacional;</p> <p>Objetivo Estratégico: Acelerar os trâmites judiciais;</p> <p>Indicadores: Congestionamento; Agilidade no julgamento; Processos antigos com 1ª decisão; Agilidade na publicação de acórdãos;</p> <p>Metas: Reduzir para 40% a taxa de congestionamento, até dez/2014; Aumentar para 80% o percentual de processos baixados em até um ano, até dez/2014; Julgar, até 31 de dezembro do ano corrente, 100% dos processos distribuídos no quinto ano anterior ao corrente; Publicar 90% dos acórdãos no prazo.</p>
<p>Tema: Eficiência Operacional;</p> <p>Objetivo Estratégico: Acelerar os trâmites judiciais;</p> <p>Indicadores: Decisões terminativas de processo por ministro; Atendimento à demanda;</p> <p>Metas: Aumentar para 10.573 (15%) a produtividade média dos magistrados, até dez/2014; Julgar quantidade maior de processos recursais e ações de conhecimento do que os distribuídos no ano.</p>
<p>Tema: Atuação Institucional;</p> <p>Objetivo Estratégico: Fortalecer e harmonizar as relações institucionais;</p> <p>Indicadores: Parcerias estratégicas; Processos eletrônicos;</p> <p>Metas: Firmar 100% das parcerias propostas, até dez/2014; Aumentar para 85% o percentual de processos judiciais que ingressam eletronicamente, até dez/2014.</p>
<p>Tema: Atuação Institucional;</p> <p>Objetivo Estratégico: Aprimorar a comunicação institucional;</p> <p>Indicadores: Inserções institucionais na mídia; Matérias institucionais positivas;</p> <p>Metas: Aumentar em 25% o número de inserções na mídia, até dez/2014; Aumentar em 25% o número de matérias positivas veiculadas pela mídia, até dez/2014.</p>

Fonte: Superior Tribunal de Justiça, 2010.

Ao analisarmos o planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça e sua estrutura podemos perceber em seus objetivos, metas e indicadores uma preocupação com as determinações do Conselho Nacional de Justiça. A Resolução determina que cada Plano Estratégico deve conter indicadores de desempenho de curto, médio e longo prazo:

Art. 2º, § 1º - Os planejamentos estratégicos de que trata o caput conterão:

I – pelo menos um indicador de resultado para cada objetivo estratégico;

II – metas de curto, médio e longo prazos, associadas aos indicadores de resultado;

III – projetos e ações julgados suficientes e necessários para o atingimento das metas fixadas, (BRASIL, 2009, p. 2).

A partir daí o Superior Tribunal de Justiça desenvolveu e inseriu em seu Planejamento Estratégico indicadores e metas almejados até 2014, agrupados de acordo com as perspectivas voltadas para recursos, processos internos e atendimento à sociedade, necessários a execução da estratégia, com períodos de mensuração que variam de mensal a bianual. E os relatórios de desempenho do plano são feitos trimestralmente, semestralmente e anualmente. É perceptível uma grande semelhança entre o Plano Estratégico do Tribunal Superior e o Plano Estratégico Nacional, pois em ambos existe a divisão por temas e em seguida os objetivos, indicadores, metas, projetos e ações ligadas a cada um dos temas propostos.

De acordo com conceito do próprio Plano Estratégico do Superior Tribunal de Justiça os indicadores são “Instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado objeto, que no caso do plano estratégico será um objetivo ou um projeto”, (Plano Estratégico STJ 2010-2014, p.14).

Uma das metas criadas pelo Conselho Nacional de Justiça foi o julgamento dos processos mais antigos, que se encontram parados nos tribunais brasileiros. E esse objetivo vem sendo prioridade desde as metas de nivelamento de 2009, pois foram reiteradamente publicadas nos demais anos. Esta meta é indicada pelo ministro do Supremo Tribunal Federal Gilmar Mendes como uma das mais importantes e que merece mais atenção por parte dos tribunais. Pois devem levar em consideração que estes processos estão distribuídos pelos gabinetes de juízes, desembargadores e ministros a mais de cinco anos sem uma solução.

A figura 1 a seguir mostra o desempenho do Superior Tribunal de Justiça quanto ao estoque de processos antigos. Um desempenho satisfatório e que está na média, levando em consideração os demais tribunais superiores.

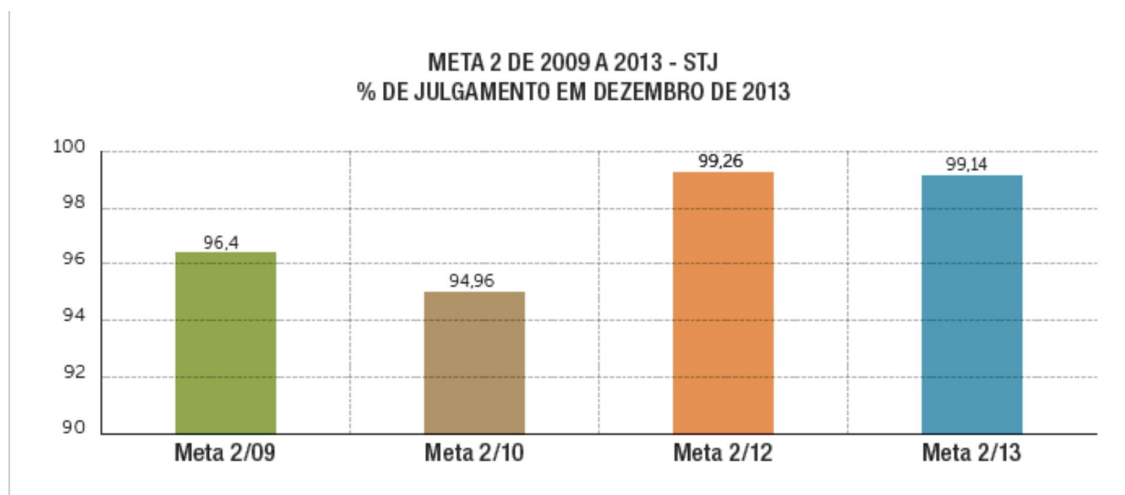


Figura 1: Resultados Meta 2 - de 2009 a 2013 – STJ – Fonte: Conselho Nacional de Justiça, 2014.

O Superior Tribunal de Justiça tem diminuído significativamente o estoque de processos antigos referentes à Meta 2 de 2012 e à Meta 2 de 2013. Quanto aos processos da Meta 2 de 2009 e da Meta 2 de 2010, restam pendentes apenas 3,6% e 5%, respectivamente, (Relatório CNJ, 2014, p. 10, 18).

O seu Plano Estratégico busca pela eficiência operacional visando acelerar os trâmites judiciais e garantir a agilidade na tramitação dos processos judiciais, otimizando o tempo em cada fase da cadeia de valor, para que seja assegurada a razoável duração do processo. O princípio da razoável duração do processo está expresso na Constituição de 1988 e foi enfatizado e reforçado com a decisão do Conselho Nacional de Justiça de obrigar os juízes e tribunais a acelerarem o andamento dos processos sob sua responsabilidade conforme defende Madeira, (2008, p. 102-103).

Esta é, também, a mesma posição de Meirelles (1999, p.89) quando cita o princípio da eficiência na função administrativa dos interesses e necessidades coletivas.

Deolindo (2010, p. 29-30) observa, oportunamente, que eficiência deve ser avaliada através da dicotomia entre produção e recursos:

[...] Eficiência, portanto, é a relação entre recursos e resultados. É o fazer certo, evitando-se retrabalhos, desperdício, e a realização de tarefas que não agregam valor.[...]

Dentre os indicadores propostos no Plano do Superior Tribunal de Justiça merecem destaque os que visam acelerar os trâmites judiciais, ou seja, melhorar a eficiência da justiça. Todos esses indicadores estão ligados diretamente a uma ou mais metas de nivelamento propostas pelo Conselho Nacional de Justiça. (Plano Estratégico STJ 2010-2014, p.14).

Através dos relatórios de avaliação publicados pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo Relatório de Desempenho do próprio Superior Tribunal de Justiça pode-se entender como está o Tribunal em relação ao desempenho do judiciário como um todo e em relação aos demais tribunais superiores.

De acordo com os resultados publicados pelo Tribunal, a situação geral do seu Plano Estratégico hoje é a seguinte, conforme mostra a figura 2 – Situação Geral do Plano Estratégico STJ 2010-2014 em dezembro de 2013:



Figura 2: Situação Geral do Plano Estratégico STJ 2010-2014 em dezembro de 2013 –

Fonte: STJ, 2014.

Pelos resultados até aqui expostos, a figura 2 representa a realidade: o desempenho do Tribunal está dentro do esperado e há uma tendência que melhore, pois não estagnou em nenhum momento, só progrediu.

O mapa estratégico do Superior Tribunal de Justiça, publicado no último semestre de 2013, mostra um processo de crescimento, pois apesar de níveis considerados ótimos para Responsabilidade Socioambiental, Gestão de Pessoas e Infraestrutura e Tecnologia, possui uma situação considerada crítica para Eficiência Operacional, que é o principal objetivo das metas de nivelamento. Porém gestão de

pessoas, infraestrutura e tecnologia são suportes para o crescimento da eficiência operacional.

4. METODOLOGIA

Quanto à classificação e critérios utilizados pelos autores de metodologia esta pesquisa é básica, visto que não haverá uma aplicação prática ao final. O foco é apenas fazer uma breve análise sobre o problema e aprofundar o assunto. Satisfação do desejo de adquirir conhecimentos, sem que haja uma aplicação prática prevista.

No que diz respeito ao objeto, este trabalho consiste em uma pesquisa bibliográfica, já que é realizada por meio de trabalhos já publicados e aqui foram utilizados dados e informações secundárias, pois já pesquisados e publicados anteriormente por estudiosos da área. Esses dados foram pesquisados em trabalhos bibliográficos e científicos sobre o tema, sem interferência do pesquisador, tendo, pois, um caráter descritivo.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, a metodologia baseia-se no conceito de (VERGARA, 2000), que defende a reunião de diversos materiais sobre o tema.

Neste caso: livros, artigos, periódicos, teses, sites como o do Conselho Nacional de Justiça e Superior Tribunal de Justiça.

Esta pesquisa apresenta além da proximidade temática, uma característica exploratória em virtude da maior familiaridade com o problema através de levantamentos bibliográficos.

A forma de abordagem é qualitativa, pois descreve e analisa dados muitas vezes não quantificáveis. Como também quantitativa, quando traduz em números os dados e informações para obter uma forma mais dinâmica das informações.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão demonstrados e discutidos os resultados do estudo que foi realizado.

-Que participação possui esta corte nesses resultados?

-Que parcela de contribuição esta corte oferece para melhorar o cenário que encontramos hoje?

Para isso utilizaremos os dados fornecidos pelo Conselho Nacional de Justiça e pelo controle feito pelo próprio Tribunal sobre o seu desempenho.

De acordo com os relatórios foram priorizados, durante esse período, o aumento da produtividade judicial, a adoção de soluções alternativas de conflitos, a realização de iniciativas para melhoria do sistema criminal, a busca pela razoável duração dos litígios judiciais e a solução célere dos processos relativos a crimes contra a administração e o patrimônio público e as ações de improbidade administrativa.

A partir das contribuições dos doutrinadores neste trabalho percebeu-se que a questão principal e que motivou toda essa mudança de sistemas e prioridades foi a celeridade da justiça. A demora das decisões judiciais, a burocracia existente nos processos levou o judiciário a ocupar uma posição desfavorável no conceito da população.

A morosidade é um dos fatores responsáveis pela péssima imagem que os cidadãos tem em relação à administração da justiça. Daí a importância de se atentar à necessidade de rapidez da justiça e criar juízos rápidos, sem descuidar da eficácia das decisões, (PENTEADO e PONCIANO, 2012, p. 395).

E para iniciar esse processo de mudança fez-se necessário quase que recomeçar. Pois tudo teve que mudar: os valores; as missões; as prioridades; as responsabilidades; as normatizações; a modernização dos órgãos; a melhora dos processos de trabalho, dos procedimentos, dos métodos utilizados; a implantação, em cada órgão, do processo eletrônico, administrativo e judicial; a melhora na comunicação entre os departamentos e entre os órgãos; a capacitação dos servidores; o incentivo a participação de todos e a melhora do clima e saúde ocupacional dos servidores e magistrados. Pois quando se trabalha consciente de sua importância e motivados, os resultados são atingidos mais rapidamente.

Os resultados divulgados pelos relatórios tanto do Conselho Nacional de Justiça, quanto do Superior Tribunal de Justiça deixam claro a dificuldade que todos os órgãos estão encontrando para chegar a 100% das metas. A prova disso é que ainda hoje existe pendente de conclusão, na maioria dos órgãos, as metas que foram propostas no ano de 2009. Ou seja, já se passaram quase cinco anos e ainda existe pendência na conclusão das metas daquele ano.

A Meta 2 de 2009 é um bom exemplo dessa situação: “Identificar e julgar todos os processos judiciais distribuídos (em 1º, 2º grau ou tribunais superiores) até 31/12/2005”, (BRASIL, 2009). Isso significa que processos que foram distribuídos em 2005 ainda estão pendentes de julgamento. São quase dez anos de atraso. Isso significa um prejuízo para as partes interessadas. Vários desses processos já devem ter sofrido a perda de objeto, ou a falta de interesse de agir das partes. Um processo distribuído em 2005 para os tribunais superiores já devem estar tramitando nas instâncias inferiores há anos.

Os Tribunais Superiores ainda não conquistaram 100% dessa meta, de acordo com o relatório do Conselho Nacional de Justiça. E são os órgãos do Poder Judiciário que possuem as melhores estruturas, os melhores orçamentos, as melhores localizações, os melhores sistemas, as melhores tecnologias. Daí percebe-se a dificuldade das metas e da necessidade de um longo tempo de trabalho e dedicação para conquistá-las integralmente.

Outra observação citada pelos autores aqui trabalhados foi à administração da justiça, ou seja, a gestão dos órgãos. A parcela administrativa do judiciário exerce um papel muito importante na conquista das metas de nivelamento. Tanto é assim que foi também incluído nas metas questões a respeito dos procedimentos de trabalho, a questão de capacitação dos servidores e magistrados, a questão da gestão do orçamento, dentre outras. Tudo isso está relacionado com a função de administrar.

Para se chegar à conclusão das metas relacionadas com a função fim do judiciário, que é julgar, é necessário primeiro se conquistar as metas relacionadas à administração do judiciário. Pois esta boa administração é quem dará todo suporte necessário para a área jurídica também se sair bem nos resultados. E pelo que já foi divulgado até aqui, é o que realmente acontece. Os órgãos do poder judiciário estão conquistando primeiro as metas relacionadas à Responsabilidade Social, Gestão de

Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia, Orçamento, Alinhamento e Integração, Atuação Institucional, Acesso ao Sistema de Justiça e a partir daí conquistando resultados ideais para as metas relacionadas a Eficiência Operacional, que seria a celeridade da justiça, o objetivo principal.

O Superior Tribunal de Justiça, por exemplo, está com níveis que variam de aceitável a ótimo nos quesitos Qualidade, Responsabilidade Social, Infraestrutura e Tecnologia, Gestão de Pessoas, Orçamento, Atuação Institucional e um nível considerado crítico, pela sua avaliação interna, no quesito Eficiência Operacional. E esse quadro se repete em quase todos os órgãos do judiciário que estão em processo de melhoramento. Estão fortalecendo suas bases, seus serviços de suporte, para conquistarem, no longo prazo, a eficiência operacional.

O relatório do Conselho Nacional de Justiça ao avaliar os Tribunais Superiores destaca as 16 metas relacionadas à eficiência operacional e apresenta as porcentagens dos resultados conquistados pelos mesmos (ver tabela 1 - Principais Metas e Resultados dos Tribunais Superiores, fl. 33). E o Superior Tribunal de Justiça apresenta resultados compatíveis com as conquistas gerais. Está na média e em alguns casos concluiu a meta quando outros ainda não conseguiram. O menor percentual conquistado foi de 68,19 para a meta 18 de 2013 que trata de “Identificar e julgar, até 31/12/2013, as ações de improbidade administrativa e ações penais relacionadas a crimes contra a administração pública, distribuídas até 31/12/2011”, (BRASIL, 2009).

Para se afirmar que o Superior Tribunal de Justiça não está de alguma forma contribuindo para o alcance dos objetivos traçados pela Resolução n. 70/2009 do Conselho Nacional de Justiça, os demais órgãos e os seus respectivos resultados teriam que estar quase que 100% conquistados e os índices do Superior Tribunal de Justiça mais baixos do que se encontram hoje. E essa não é a realidade atual. Pois, a maior parte dos resultados do Superior Tribunal de Justiça gira em torno dos 90% para as principais metas estipuladas. Isso comparado aos demais Tribunais Superiores, que estão no mesmo patamar de recursos, de tecnologia, dentre outros.

Ainda existe um caminho longo a ser percorrido. Ainda existe muito trabalho a ser feito, mas os resultados mostram que todos estão aos poucos, e cada um no seu tempo e condição, chegando aos resultados desejados.

Outro ponto a ser citado é a produtividade. A produtividade foi medida pelas metas 1 de 2010, pela meta 3 de 2011, meta 1 de 2012 e meta 1 de 2013 e significa julgar uma quantidade maior de processos que os distribuídos no ano corrente. No panorama nacional chegamos a um percentual de aumento de 9,94%, do período de 2010 a 2013, de processos julgados. Em contra partida tivemos um aumento maior no percentual de processos distribuídos, de 13,42%, o que acarreta um estoque maior de processos aguardando solução. Ou seja, no nível nacional ficamos a uma distância de 3,5% do desejado. Isso significa que apesar do aumento nos julgados por parte dos magistrados, o número de processos que estão entrando no judiciário cresceu e está dificultando a conquista da meta. O número de litígios aumentou significativamente. Porém, essa análise não pode ser vista somente como negativa, pois ela pode significar um acesso maior dos jurisdicionados a justiça. Que é também uma meta.

Já para os Tribunais Superiores esse fenômeno é mais alarmante: o percentual de processos julgados aumentou em 16,03%, índice maior que o nacional, mas o percentual de processos distribuídos é assustadoramente maior que a média nacional, pois chegou a 46,23%. E aqui sim devemos levantar um questionamento quanto ao significado dessa média de processos distribuídos. Pois, levando em conta que o acesso aos tribunais superiores deve ocorrer em última ou em única instância para matérias de repercussão geral e ligadas as suas competências constitucionais, devemos analisar se isso é um sinal de maior acesso a justiça ou estamos aqui diante de uma falta de análise do que é realmente matéria de repercussão geral. Será que todos esses processos distribuídos aos tribunais superiores deveriam mesmo ser julgados ali, ou estamos vendo tribunais superiores resolvendo questões que caberiam as instâncias inferiores? Mas aqui seria tema para outra pesquisa.

Esses índices servem para nos mostrar que os percentuais de conquista das metas, pelos tribunais superiores, estão de alguma forma acima dos demais órgãos, o peso é maior. Pois temos um número de processo, adentrando em seus protocolos, maior que a média nacional. E isso fica ainda mais evidente no caso do Superior Tribunal de Justiça que possui uma demanda de processos maior em relação aos demais tribunais superiores. Visto que trabalha com a justiça comum e os demais com a justiça especializada. O Tribunal Superior Eleitoral trabalha

somente com matéria eleitoral, o Tribunal Superior do Trabalho com matéria trabalhista e assim sucessivamente.

O próprio Conselho Nacional de Justiça destacou o desempenho do Superior Tribunal de Justiça:

O Superior Tribunal de Justiça tem diminuído significativamente o estoque de processos antigos referentes à Meta 2 de 2012 e à Meta 2 de 2013. Quanto aos processos da Meta 2 de 2009 e da Meta 2 de 2010, restam pendentes apenas 3,6% e 5%, respectivamente, (Relatório CNJ, 2014, p. 10, 18).

Outro ponto que merece destaque e visa comprovar ainda mais o bom desempenho do Superior Tribunal de Justiça no alcance das metas está no Relatório de Desempenho publicado pelo Tribunal. Análises são feitas aos indicadores que estão considerados em situação crítica (seriam aqueles com índice inferior em mais de 10% à meta estabelecida): agilidade no julgamento, atendimento a demanda, processo eletrônico, agilidade na tramitação de processos de aquisição e congestionamento. No indicador atendimento à demanda temos este comentário que se aplica a todos os outros:

Cabe ressaltar que no resultado alcançado estão sendo considerados os meses de janeiro e julho, período de férias coletivas dos ministros, conforme art. 81 do regimento interno do STJ, fator que impacta negativamente no indicador. A mensuração é realizada dessa forma em alinhamento às metas nacionais do Poder Judiciário, monitoradas pelo CNJ, (Plano Estratégico STJ 2010-2014, p. 2).

Ou seja, o modo de averiguar os resultados conquistados por cada órgão do judiciário desfavorece o Superior Tribunal de Justiça, como também os demais tribunais superiores. Os ministros do Superior Tribunal de Justiça nos meses de janeiro e julho gozam de férias coletivas e todos os prazos processuais ficam suspensos nesse período. Nenhum processo é julgado no recesso dos ministros, com exceção dos que tem urgência, como as medidas cautelares. Isso não ocorre nas demais instâncias. Então, temos dois meses de diferença em relação aos demais órgãos, dois meses de trabalho a menos. Isso significa muitos processos a menos na sua estatística.

O Planejamento Estratégico do Superior Tribunal de Justiça está conforme as determinações do Conselho e por tudo que foi dito contribui para os bons resultados.

Todos os objetivos descritos no Plano do Superior Tribunal de Justiça, todos os projetos, todas as metas visam às metas de nivelamento do judiciário. Fazer parte da cúpula do Poder Judiciário confere ao Superior Tribunal de Justiça um papel de destaque que deve ser honrado com o bom desempenho de suas funções. Deve buscar ser o modelo para as instâncias de origem.

Desta forma chegamos à resposta para nossa pergunta de pesquisa. E a melhor dentre as hipóteses levantadas. Ou seja, o Superior Tribunal de Justiça contribui sim, e de forma efetiva, para a conquista das metas do Planejamento Estratégico do Judiciário Nacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desta pesquisa foi fazer uma breve análise do planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça como instrumento de contribuição para o alcance das metas do planejamento estratégico do poder judiciário contidas na Resolução n. 70 de 2009 do Conselho Nacional de Justiça. Se essa contribuição de fato acontece e de que maneira.

Para tanto se segue algumas considerações:

-Considerando que o STJ é um órgão de cúpula, ou seja, superior, que possui as competências constitucionais de orientar, organizar, dar diretrizes, interpretar, sumular, uniformizar as interpretações das normas infraconstitucionais deve estar bem administrado para servir de guia aos demais órgãos;

-Considerando que o papel que o Superior Tribunal de Justiça exerce no poder judiciário é muito importante, é essencial e único, pois nenhum outro pode exercer suas funções constitucionais e isto implica, necessariamente, numa carga de responsabilidades para com a população, então, podemos concluir que é necessária a gestão estratégica de qualidade.

O Plano Estratégico STJ 2010-2014 do Superior Tribunal de Justiça está completamente inserido nos conceitos modernos de uma boa administração.

Construído a partir de estudos e análises do ambiente e das situações, com participação dos envolvidos, com foco nos objetivos visados pelo Conselho Nacional de Justiça para todo o judiciário e não só para a instituição em si, que estão sendo utilizadas ferramentas atualizadas de aplicação das estratégias, que é o *Balanced*

Scorecard – BSC, com objetivos bem definidos e atuais, com metas realistas e indicadores que de fato permitem identificar e mensurar aspectos relacionados aos objetivos ou projetos do Plano.

O planejamento estratégico do Superior Tribunal de Justiça tornou-se uma ferramenta importante no alcance das metas de nivelamento propostas pelo Conselho Nacional de Justiça, isto se deve ao fato do aperfeiçoamento efetivado pelas autoridades competentes.

A importância social do Superior Tribunal de Justiça está na quantidade de processos julgados, que tratam de questões relativas ao direito comum e de repercussão geral, ou seja, o que for decidido ali pode repercutir não só para as partes diretamente envolvidas, mas para todos os cidadãos.

Assim sendo, considera-se de suma importância que os objetivos do Plano Estratégico STJ 2010-2014 estejam ligados diretamente a uma ou mais metas da Resolução n. 70/2009 do Conselho.

É notório a importância do Superior Tribunal de Justiça no Poder Judiciário Nacional e para o desenvolvimento da nação brasileira. Para atender a demanda jurídica, faz-se necessária, a adaptação e a renovação de mecanismos capazes de processar estas informações com qualidade e em tempo hábil.

Pelos resultados aqui demonstrados, não há como não afirmar a hipótese levantada de que o Superior Tribunal de Justiça, através do seu Plano Estratégico, contribui sim para o alcance dos objetivos e das metas propostas pelo Conselho Nacional de Justiça a todos os órgãos do Poder Judiciário Nacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação dos Magistrados Brasileiros. *O Judiciário ao alcance de todos: noções básicas de juridiquês/Associação dos Magistrados Brasileiros*. Brasília: AMB, 2007.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 70. Brasília, 2009. Disponível em:
<http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_70_18032009.pdf>. Acesso em 10 abr. 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 01 jul. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração*. 3 ed.. São Paulo: Makron-Books, 2004.

COMPARATO, Fábio Konder. *O Poder Judiciário no Regime Democrático*. Revista do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, Vol. 18 n. 51. São Paulo, 2004.

CUNHA JUNIOR, Dirley da; NOVELINO, Marcelo. *Constituição Federal*. Salvador: Editora JusPodivm, 2013.

DEOLINDO, Vanderlei. *Planejamento Estratégico em comarca do Poder Judiciário*. Rio de Janeiro: Editora FGV Direito Rio, 2010.

FERRAJOLI, Luigi. *O Estado de Direito entre o passado e o futuro*. Madrid, Editorial Trotta, 2003.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. *Curso de Direito Constitucional*. São Paulo: Saraiva, 2013.

FREITAS, Vladimir Passos de. *Atualidade e Futuro da Administração do Poder Judiciário*. IBRAJUS – Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário. Revista Online. Ed. de 22 mar. 2013. Disponível em:
<<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=282>>.

FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dário Almeida Passos de. *Direito e Administração da Justiça*. Curitiba: Editora Juruá, 2006.

GARCIA, Sérgio Renato Tejada. *Informatização e prestação jurisdicional: desafios e perspectivas*. Revista de Doutrina da 4ª Região, Porto Alegre, n. 11, maio 2006. Disponível em:
<http://www.revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao11/sergio_garcia.htm>. Acesso em 10 jul. 2014.

KOURY, Suzy Cavalcante. *Planejamento Estratégico do Poder Judiciário: O papel das Escolas Judiciais e Escola Nacional de Aperfeiçoamento de Magistrados do trabalho*. Disponível em: <http://www.enamat.gov.br/wp-content/uploads/2010/02/TD06_SuzyKouryCorrigido_8_PLANEJAMENTO-ESTRAT%C3%89GICO-DO-PODER-JUDICI%C3%81RIO-O-PAPEL-DAS-ESCOLAS-JUDICIAIS.pdf>. Acesso em 14 abr. 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicação de trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 2001.

LEAL FILHO, José Garcia. *Aprendizagem Organizacional e Gestão Estratégica Participativa*. Curitiba: Editora Juruá, 2005.

MADEIRA, José Maria Pinheiro. *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros Editora, 1999.

MENDES, Gilmar. *Organização do Poder Judiciário Brasileiro*. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/arquivos/cms/noticiaArtigoDiscurso/anexo/judicBrasil.pdf>>. Acesso em 05 jul. 2014.

NOVELINO, Marcelo. *Direito Constitucional*. São Paulo: Editora Método, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULO, Vicente. *Direito Constitucional Descomplicado*. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2008.

PENTEADO, Luiz Fernando Wowk; PONCIANO, Vera Lúcia Feil. *Curso Modular de Administração da Justiça: Planejamento Estratégico*. São Paulo: Conceito Editorial, 2012.

SILVA, Claudia Dantas Ferreira da. *Administração Judiciária: planejamento estratégico e a reforma do judiciário*. Jus Navigandi, Teresina, ano 10, n. 976, 4 mar. 2006. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=8062>>. Acesso em 19 jul. 2014.

SILVA, José Afonso da. *Curso de Direito Constitucional Positivo*. São Paulo: Malheiros, 2005.

TESSLER, Marga Inge Barth. *A nova gestão pública no judiciário*. IBRAJUS – Instituto Brasileiro de Administração do Sistema Judiciário. Revista Online. Ed. de 10 de dez. 2007. Disponível em: <<http://www.ibrajus.org.br/revista/artigo.asp?idArtigo=44>>. Acesso em 05 jul. 2014.

VALERIANO, Dalton L. *Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos*. São Paulo: Makron Books, 2001.

VERGARA, S. C.. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VICENTE, Paulo; ALEXANDRINO, Marcelo. *Direito Constitucional Descomplicado*. São Paulo: Método, 2008.